

## ЭТАПЫ ВЫХОДА КОМПАНИЙ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ И ПРОБЛЕМЫ ВЫБОРА РЫНКОВ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКСПАНСИИ

М.И. Лисовский

Полесский государственный университет, maks1804@gmail.com

Круг возможностей вхождения в глобальный рынок мы условно можем разделить на три блока: «втягивание», «впрыгивание» и «присоединение».

**Первый путь** является наиболее длительным (может занимать годы) и характерен для компаний, работающих в традиционных отраслях. В этом случае компании последовательно проходят ряд этапов, которые позволяют им получать все больший опыт работы на зарубежных рынках, что, в свою очередь, способствует снижению воспринимаемых рисков деятельности в среде бизнеса иностранных государств и наращиванию передачи ресурсов на зарубежные рынки (осуществление прямых иностранных инвестиций). Характеристика этапов вовлечения компании в глобальный рынок представлена в таблице.

Таблица – Характеристика этапов вовлечения компании в глобальный рынок

Этапы эволюции	Краткая характеристика
Подготовительный	Ориентация на внутренний рынок (отсутствие экспорта) Возможны осуществление импортной деятельности и создание совместных предприятий (СП) с иностранными партнерами Оценка возможностей экспортной деятельности
Начальный вход на рынок	На первых стадиях – сохранение ориентации на внутренний рынок с незначительной долей экспортных продаж (до 10% от общего объема продаж) Постепенное расширение объемов экспорта; возможно создание собственной торговой компании за рубежом
Расширение локального рынка	Экспансия на международных рынках: разработка маркетинговых стратегий для каждого локального рынка Возможно осуществление прямых инвестиций за рубежом
Глобальная рационализация	Переход от национальной к глобальной ориентации: координация и интеграция международных операций для достижения эффективности в глобальном масштабе

**Второй путь** позволяет компаниям практически «мгновенно» становится заметными игроками на мировом рынке. Такой подход к международной экспансии получил название «рожденные глобальными». Мы можем выделить ряд критериев, типичных для этих компаний.

- Видение и стратегия, ориентированные на то, чтобы стать международной (глобальной) компанией.
- Небольшие инновационные, технологически ориентированные компании. Эти компании обладают уникальной технологией и (или) превосходным дизайном, инновационным продуктом (услугой), ноу-хау, системами или другими в высшей степени специализированными компетенциями. Также это могут быть компании – «ремесленники», обладающие уникальными знаниями о продукте и навыками его производства.
- Предлагают специализированную продукцию, ориентированную на определенные ниши.
- Время становления международной (глобальной) компанией варьируется от «в одночасье» до трех лет, причем фирмы, обладающие новым мышлением, могут перескакивать через какие-то стадии процесса интернационализации.
- Географическая экспансия с точки зрения объема продаж на международных рынках – не менее 25% от общего объема продаж компании. «Рожденные глобальными» получают свои доходы преимущественно с зарубежных рынков, а не с внутреннего.

Необходимо также отметить, что «рожденные глобальными» обычно не обладают управленческими и финансовыми ресурсами, необходимыми для глобализации и глобального маркетинга, и получение этих ресурсов из традиционных источников представляется весьма затруднительным в связи с тем, что эти компании еще не доказали своей надежности и способности получать прибыль (не имеют серьезных позиций на внутреннем рынке и финансовой истории).

Именно поэтому каналами доступа «рожденных глобальными» на мировой рынок зачастую являются крупные компании, которые уже обладают широкой географией продаж. При этом они могут выступать как «системными интеграторами», являясь потребителями продукции, производимой «рожденными глобальными», так и (или) распространителями этой продукции. Другими способами проникновения на мировой рынок для рожденных глобальными являются использование сетевых взаимодействий и возможностей сети Интернет.

**Третий путь**, к которому, впрочем, на разных этапах своего становления могут прибегать и компании, выбравшие первый или второй путь, по продолжительности обычно занимает промежуточную позицию и

предполагает, что компания может «присоединиться» к глобальному рынку посредством встраивания в цепочки ценности иностранных производителей или становясь частью уже существующего кластера.

Разрабатывая глобальную маркетинговую стратегию для своей компании, менеджеры должны обратить внимание на несколько элементов, которые могут позволить фирмам достичь успеха на мировой арене:

**1. Переход от рынков стран к региональному или глобальному рынку.** Традиционно именно страны рассматривались компаниями в качестве единиц стратегического планирования в международном маркетинге, теперь все чаще наблюдается ситуация, когда компании начинают мыслить региональными или глобальными рынками. В связи с этим необходимо выделить два основных подхода к выбору международных рынков:

1. рассмотрение международного рынка как страны или группы стран;
2. рассмотрение международного рынка как группы потребителей (из разных стран) со сходными характеристиками, т.е. формирование межстрановых сегментов.

Первый подход «технологически» более прост, т.к. дает возможность использования вторичной информации (не стоит забывать о том, что традиционно информация собирается по странам, т.е. такая информация доступна). При этом сбыт и продвижение продукции также преимущественно осуществляются по странам. Тем не менее, данный подход не всегда дает адекватную маркетинговую картину, поскольку потребители, находящиеся по разные стороны государственной границы могут обладать сходными характеристиками.

Именно поэтому некоторые компании, например, ориентированные на обслуживание глобального сегмента тинейджеров, проповедуют второй подход, дающий возможность адаптировать продукцию к нуждам этой группы потребителей. Но при этом им приходится сталкиваться с проблемами сбора информации и достоверной кросс-национальной статистики, что может повлечь необходимость проведения первичных исследований (дороговизна).

**2. Улучшение координации маркетинговой стратегии с производством и логистикой распределения.** Грамотное осуществление координации маркетинговой стратегии с производством и логистикой позволяет компаниям сокращать издержки, снижать время коммерциализации продукции и, в конечном счете, выигрывать в конкурентной борьбе за потребителя.

**3. Перенос навыков, знаний и опыта через географические границы рынков.** Процесс, позволяющий компаниям использовать модели бизнеса, а также отдельные маркетинговые ходы, доказавшие свою успешность на одних рынках, и на других рынках. При этом такое распространение знаний может осуществляться как в реальном (ежегодные собрания представителей всех филиалов компании, на которых происходит обмен информацией, обмен опытом и идеями), так и в виртуальном пространстве (например, интранет дает возможность легкой коммуникации между филиалами компаний, расположенными в разных странах мира). Все это позволяет снижать время разработки новой продукции, сокращать издержки, добиваться синергетического эффекта.

#### **4. Создание согласованной архитектуры бренда для международных рынков.**

Наблюдавшиеся во многих отраслях волны слияний и поглощений, сопровождавшиеся втягиванием существовавших у поглощенных компаний портфелей брендов, привели к тому, что архитектуры брендов многих компаний (например, Unilever, Nestle, P&G) оказались очень сложными, и управление такими портфелями, количество брендов в которых зачастую превосходило 100 брендов, было заметно затруднено. К тому же это может привести к потере прибыльности портфеля брендов, именно поэтому компаниям необходимо четко структурировать свои портфели брендов в мировом масштабе. Именно поэтому компаниям необходимо определить баланс между национальными, региональными и глобальными брендами в портфеле. Также нужно распределить сферы ответственности менеджеров (и, например, рекламных агентств), распределив, кто будет отвечать за поддержание имиджа бренда в глобальном масштабе, санкционировать расширение бренда и т.д.

**5. Адаптация к изменению взаимоотношений в маркетинговых каналах.** За последнее двадцатилетие в сфере сбыта наблюдались две наиболее значимые тенденции: с одной стороны, постепенно усиливалась власть ритейлеров, которые начали вытеснять с полок продукцию и бренды известных производителей, замещая их своими брендами (частные бренды). При этом на ряде международных рынков компании-производители (даже крупные, известные фирмы) вынуждены были пойти на уступки ритейлерам, например, таким как немецкие розничные сети Lidl и Aldi, в которых львиная доля продукции (около 90%) представлена под брендом этих сетей, и начать производить продукцию под частными брендами (в противном случае их собственная –брендированная продукция не попадала на полки розничных магазинов).

С другой стороны, развитие Интернета позволило фирмам-производителям напрямую обслуживать потребителей в любой части света, что, в свою очередь, привело к необходимости разработки эффективной Интернет-стратегии.

**6. Разработка эффективной интернет-стратегии.** Для того, чтобы эффективно использовать возможности сети, компания должна:

- а) определить роль Интернета в информационной и коммуникационной стратегии фирмы и в управлении взаимоотношениями с потребителями, поставщиками, дистрибьюторами и другими стейкхолдерами;
- б) определить, нужен ли ей сайт, ориентированный на транзакции (можно ли на нем размещать заказы с дальнейшей доставкой), и какова его роль в сбытовой стратегии фирмы.

Изначально менеджерам компании необходимо принять принципиальное решение о том, стоит ли вообще выходить на международные рынки или специфика отрасли (продукта) диктует ориентацию исключительно на внутренний рынок. Однако если принято положительное решение о выходе на международные рынки, менеджеры должны будут провести серьезную работу, связанную с принятием ряда стратегических решений, тесно взаимосвязанных между собой, а именно определить:

- ***На какие рынки входить?***
- ***Как входить на рынки?***
  - Модель входа
  - Последовательность вхождения
- ***С какой программой маркетинга входить в новый рынок?***
  - Что предлагать?
  - По какой цене?
  - Какие каналы сбыта использовать?
  - Какие средства продвижения выбрать?
- ***Как организовать международную маркетинговую деятельность?***

Принципиальное решение о входе на международные рынки сопряжено прежде всего с осознанием целей и ресурсов компании, а также тех возможностей, которые представляют международные рынки по сравнению с внутренним.